

赤字業績下におけるトヨタの労使関係

杉 山 直

はじめに

トヨタの 2008 年 3 月期決算は、連結営業利益が 2 年連続で 2 兆円を超え、過去最高の 2 兆 2,703 億円となった。

しかしながら、2008 年 9 月、アメリカのリーマン・ブラザーズが経営破綻し、トヨタはいわゆる「リーマン・ショック」に直面し、世界的な自動車販売の低迷により、2009 年 3 月期決算では、連結営業損益は 4,610 億円の赤字に転落したのであった。

その後、急激な円高¹、2010 年 1 月から 2 月にかけてのリコール問題²、そして 2011 年 3 月の東日本大震災、同年 10 月のタイでの大洪水というように、トヨタは度重なる衝撃に直面してきた。

トヨタにとって、2009 年から 4 年の間は、衝撃の連続であったと言える。そして、こうした経営環境の中で、トヨタは業績を悪化させ、2010 年 3 月期決算では、連結営業損益は 1,475 億円で黒字に転じたが、単独決算では営業損益は 3,580 億円の赤字となり、前年度と比較して赤字幅は 1,401 億円拡大した。

2011 年 3 月期決算では、連結営業損益は 4,682 億円と前年度より 3,207 億円の増益となった。しかしながら、単独決算では営業損益は 4,809 億円の赤字であり、前年度と比較して 1,529 億円、赤字幅は拡大した。

そして 2012 年 3 月期決算では、連結営業損益は 3,556 億円の黒字であったが、前年度と比べて 1,126 億円の減益となった。単独決

算では営業損益は 4,398 億円の赤字となり、4 期連続の赤字となった。

2010 年 3 月期決算で、トヨタの連結営業損益は黒字に転化したものの、その後の業績は低迷しており、特に「本業」の利益である単独決算は 4 期連続の赤字となっているのである。

1962 年 2 月にトヨタと労働組合（以下「組合」とする）は、「労使宣言」を締結したが、トヨタの労使にとって、リーマン・ショックからの 4 年間は、労使宣言締結以降、経験のない環境であったと言ってよいであろう。

では、そうした環境下において、トヨタの労使関係はどのようになっていたのだろうか。

ここでは、トヨタが赤字に転落した翌年から 2012 年の「ゆめ W」³ 前までにおける、トヨタの労使関係についてみていくことにしたい。

・ 東日本大震災とタイにおける大洪水による減産

1. 東日本大震災と減産

2011 年 3 月 11 日、東日本大震災が発生した。トヨタはこの大震災によって直接被災することはなかったが、大震災によって高いシェアを持つ部品や素材メーカーの工場が被災した。その結果、部品仕入先の被災状況は、659 拠点、1,260 品目に及び、トヨタの車両生産の 80%に影響を与えるものであった⁴。

表 1 生産再開に影響を与えた大震災の特徴

被害が甚大かつ広域
被災地域が非常に広域で被災品目が多く、物流網やインフラにも被害
サプライチェーンの 2 次～5 次が被災
直接取引のない、2 次以降の仕入先での被害が大
東北地方に多くの半導体拠点
ほとんどの車両で搭載している半導体の生産拠点多くが東北地方に集中しており、影響が大
コンビナートの被災
コンビナートの被災により、部品生産に必要な様々な材料や副資材の供給に影響
原発問題の影響
原発の被災により、生産拠点が立ち入り禁止区域にある場合は、型や設備を持ち出せず、他拠点への生産移管にも大きな困難が伴うなどの影響

(出所) トヨタ自動車広報部『クリエイション』No. 2011 年 8 月、5 ページより作成した。

表 2 トヨタのライン休止例

		休止期間	減産規模
1995 年	阪神大震災	1.5 日	2 万台
1997 年	アイシン精機の工場火災	2 日	7 万台
2007 年	部品メーカー、リケンが新潟県中越沖地震で被災	3.5 日	6 万台
2009 年	リーマン・ショック後の需要減により生産調整	14 日 (1～4 月)	前年比ほぼ半減
2011 年	東日本大震災	12 日 (グループ含め、26 日まで)	14 万台

(出所) 『日本経済新聞』、2011 年 3 月 24 日から作成した。

そのためトヨタは部品調達が困難となり、3 月以降、生産停止と大幅な減産を余儀なくされ、生産が通常レベルに回復したのは 7 月であった⁵。

なお、トヨタは生産再開に影響を与えた今回の大震災の特徴を、表 1 のように整理している。

(1) 生産停止

トヨタの国内全工場での操業の停止は、3 月 14 日から 3 月 25 日まで続き、国内全工場での生産は稼働率を大震災前の 5 割程度に下げ、4 月 18 日から再開した⁶。

トヨタはこれまで災害などにより国内工場の生産を一時停止したことはあったが、今回の生産停止による減産規模は、過去最大のものとなった (表 2)。

(2) 国内生産の減産

部品の調達が困難となった影響を受け、国内生産は大幅に落ち込んだ。日当たりの生産台数をみると、対前年比で 3 月 61.9% 減 (5,475 台)、4 月 79.8% 減 (2,488 台)、5 月 36.6% 減 (8,210 台) と激減したが、6 月には 16.5% 減 (11,175 台) となり、7 月 12.5% 減 (12,337 台) と落ち込みは縮小し、8 月には前年と同じ水準にまで回復した (表 3)。

(3) 海外生産の減産

日本からの部品の調達が滞ったため、海外生産も生産調整を行うこととなった。

北米では、4 月 18 日から 4 月 25 日にかけて月曜日と金曜日に 14 工場のうちアメリカ・ミズーリ州の工場を除き 13 工場を 5 日間、稼働を停止した⁷。

さらに 4 月 26 日から 6 月 3 日にかけて、

表3 国内日当たり生産台数

(台)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2010年	14,778	14,643	14,372	12,317	12,945	13,384	14,150	13,961	13,773	11,718	11,798	12,628
2011年	12,318	13,013	5,475	2,488	8,210	11,175	12,337	13,889	13,927	13,589	11,878	13,386
対前年比(%)	-16.6	-11.1	-61.9	-79.8	-36.6	-16.5	-12.8	-0.5	1.1	16.0	0.7	6.0

- (出所) 1. 2011年1月の数字以外は、トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』に掲載された数字から作成した。
2. 2011年1月は『評議会ニュース』から数字を入手できなかったため、1月の国内生産234,045台を1月の稼働日19日で算出した。
3. 1月の国内生産台数はトヨタ自動車広報部『クリエイション』No. 2220、2011年3月にある「データクリップ1月」からのものであり、1月の稼働日は「トヨタカレンダー2011 トヨタ(本社)・工場地区」からのものである。

表4 2011年4月の生産台数

生産拠点	生産台数 (台)	対前年 同月比(%)	生産拠点	生産台数 (台)	対前年 同月比(%)
TMT (タイ)	29,885	71.2	TMMI (アメリカ・インディア)	13,926	69.4
TFTM (中国・天津)	26,083	64.8	TMMTX (アメリカ・テキサス)	10,221	107.4
TMMC (カナダ)	25,691	64.0	TKM (インド)	9,203	153.4
TMMK (アメリカ・ケンタッキー)	19,716	57.5	國端 (台湾)	8,677	108.3
GTMC (中国・広州)	16,278	72.5	TSAM (南アフリカ)	8,222	94.9

(出所) トヨタ自動車株式会社広報部『クリエイション』No. 2223、2011年、23ページから作成した。

月曜日と金曜日の稼働を停止し、さらに火曜日から木曜日での稼働率を30%に落とした(しかし、6月6日から稼働率を70%に引き上げた)。

ヨーロッパでは、イギリスの完成車工場とエンジン工場、フランスとトルコの完成車工場、ポーランドのエンジン工場の5工場が4月21日から22日、4月25日から29日、5月2日に稼働を停止した⁸。

中国では、全ての完成車・部品工場において、4月21日から6月3日にかけて生産規模を30%から50%とし、7月以降に予定していた夏期連休を4月末あるいは5月上旬に振り替えることにした。

タイでは、3工場全てを4月25日から5月22日まで月曜日と金曜日の稼働を停止し、さらに火曜日と木曜日での稼働率を引き下げ、生産規模を通常の約50%とした。

またフィリピンの完成車工場でも4月18日から20日に操業を停止し、インドの完成車工場では4月25日から6月4日まで、マレーシアの完成車工場では、4月25日から6月3日までそれぞれ生産規模を30%とした。

さらにオーストラリア、ブラジル、アルゼンチンでの完成車工場も5月に生産調整が行われた。

こうした生産調整によって、4月のトヨタの海外生産は前年同月比74.5%の254,732台と減少し、特に北米は減少が大きかった(表4)。

2. タイにおける大洪水による減産

2011年10月、タイにおいて洪水が発生し、トヨタの工場は被害しなかったものの、タイ国内の部品工場が被災し、現地での生産はもとよりタイからの部品調達に支障をきたし、

表5 タイ洪水に伴うトヨタの対応 (10月27日時点)

インドネシア	24日から稼働日を週5日から3日に削減。
	31日以降も稼働率を抑制。
フィリピン	24日から稼働日を週3日に削減し半日稼働に。
	31日以降も稼働率を抑制。
ベトナム	24日から稼働率を抑制。
アメリカ	29日の稼働停止、31日から稼働率を抑制。
カナダ	29日の稼働停止、31日から稼働率を抑制。
南アフリカ	31日から稼働率を抑制。

(出所) 『日本経済新聞』、2011年10月28日から作成した。

日本国内外で生産停止と減産を余儀なくされたのであった。

トヨタは、この洪水の被害によって「影響台数はグローバルで約19万台 [10/10～11/19：国内6万台、海外13万台 (内タイ10.5万台)]」⁹と述べている。

(1) タイ工場の生産停止

洪水によって部品工場が被災したため、トヨタは必要な部品の調達が困難となり、タイにある完成車3工場を10月10日から操業を停止した。トヨタは当初、操業停止を10月15日までとしていたが10月22日まで延長し、部品調達が安定しないため、さらに10月28日までに延長した。

その後も操業停止を延長し、最終的には11月20日まで操業を停止した。この結果、タイでの自動車生産は10月においては、対前年比27.3%水準の15,777台と大幅な減産となった。

(2) 国内工場での生産調整

トヨタは洪水によりタイからの部品調達が滞る可能性があったため、10月24日から11月18日まで国内の全ての完成車工場での残業をとりやめ、生産調整を行った。

さらに11月2日から4車種の生産を一時中止し、11月7日から新たに順次、16車種の生産を一時中止した。

こうした生産調整は11月18日まで行われ

たが、完成車工場での生産は、11月21日から通常レベルの稼働となった。

こうした生産調整にもかかわらず、10月の国内生産は対前年比33.5%増・316,597台、11月は同5.1%増・276,851台となった。

ただし、トヨタは生産調整によって生産計画を変更しており、日当たり生産では、当初計画より11月に2,560台減、12月に260台減としている。

(3) 海外生産の減産

タイから輸入している部品の調達が滞る可能性があるため、トヨタはアメリカをはじめとし7か国の工場——ここでは海外生産にタイは含めない——において、10月24日から生産調整を始めた(表5)。

そして11月にはマレーシアとパキスタンが7日から稼働率を抑制し、生産調整は8か国に拡大した。

こうした生産調整はアメリカでは11月14日で取り止められ、11月21からは通常レベルの稼働となり、ベトナムとフィリピンも11月28日から通常レベルの稼働となった。

また、南アフリカも11月21日から通常レベルの稼働となった。

こうした生産調整の結果、11月の海外生産は9.1%減・357,613台となった。

・円高による業績悪化

2011年11月8日、トヨタは2011年9月中間連結決算を明らかにした。売上高は前年同期比17.2%減の8兆159億円であり、営業損益は325億円の赤字（前年同期は3,231億円の黒字）、純利益は71.8%減の815億円で2年ぶりの減収減益となった。

トヨタは、減益の要因として東日本大震災で3,200億円、そして前年同期と比べて対ドルで9円進んだ円高が1,300億円とした。

なお、2012年3月期連結決算の予想について、タイでの洪水の影響で「未定」に変更し、また想定為替レートも示さなかった。

そして、2011年12月9日、トヨタは「未定」であった2012年3月期連結決算の予測を明らかにした。連結売上高は18兆2,000億円（8月予想19兆円）、連結営業利益2,000億円（同4,500億円）、連結純利益3,900億円（同1,800億円）であった。

また国内事業の業績を示す営業損益は5,300億円の赤字となり、赤字幅の拡大と4期の連続の赤字を予想するものとなった。

トヨタ単独に対する収益への影響の見通しは表6のとおりであるが、「震災やタイ洪水の影響からは抜け出したが、最大の圧迫要因の超円高は収まる気配がなく、赤字脱却の展望は開けないままだ」¹⁰と指摘されたように、円高の影響がきわめて大きくなっていた。

そして、トヨタはこの予測において想定為替レートを1ドル=80円から77円に、1ユーロ=116円から105円に修正した¹¹。

なお、2012年3月期の決算は、連結決算では売上高は前年比2.2%減の18兆5,836円、連結営業利益は同24.1%減の3,556億円、連結純利益は同30.3%減の2,835億円、営業利益は前年比411億円増ではあったが、4,398億円の赤字であった。

為替レートは前年と比較して対ドルで86円から79円と7円の円高となり、ユーロで

表6 トヨタ単独（国内事業）の収益見通し

東日本大震災	500 億円
タイ洪水	300 億円
円高	2,800 億円
その他	1,700 億円
営業損益	5,300 億円

（注）『中日新聞』、2011年12月10日より作成した。

113円から109円と4円の円高であった。トヨタは連結決算において、「為替変動の影響」を一つの減益の要因として挙げ、その影響を2,500億円とした。

・業績赤字下における組合の一時金要求

1. 一時金要求の見直しの提起

「はじめに」で述べたように、2009年3月期決算においてトヨタは赤字となり、その後、業績は低迷してきた。2010年ゆめWにおいて組合は、「5か月+10万円」（平均184万円）を要求した。この要求は、トヨタの赤字業績を反映したものではあったが、「例年とは異なる組合員の努力や頑張りに報い、元気を与え、今後の力水」¹²とするために、これまでの要求の「理屈に沿った水準を超える」¹³ものであった。

しかしトヨタは労使協議会において、一時金に対する基本的な考えを「組合員の努力が業績に結びついて、初めて賞与として支払うことができるもの」¹⁴と述べ、業績の赤字が見込まれる状況にあることなどから「本年の要求に応えることは困難」という姿勢を示し、最終的には平均180万円を回答した。この回答は、組合の要求より低く2年連続で「満額」に届かない結果となった。

こうした結果を受けて、6月に開催された一時金分科会において、組合はトヨタに対して「現在の環境変化や、会社の収益構造、及び組合員の働き方が変化していく中で、トヨタ復活に向け懸命に取り組む組合員の努力・頑張りが報われたと実感できる一時金とすべ

図 1 3 階建て要求の考え方

方式	組み立て		内 容
金 額	3 階	総合加算部分	「業績反映部分」や「グローバルなレベルでの努力・頑張りの、連結業績などに対する貢献分」に表れない頑張りなどを織り込む部分。
	2 階	業績反映部分	組合員の努力・頑张りを「業績」で評価し、水準に反映する部分。 (単独営業利益ベース)
月 数	1 階	基礎部分	基準内賃金の 5 カ月分。安定・安心感を確保する部分。

(出所) トヨタ自動車労働組合「評議会ニュース」、No. 0985、2010 年 10 月 4 日。

表 7 「報われたと実感できる」の内容

努力・頑張りが業績に表れ、それが一時金の水準に反映されること。
要求の正当性が確信できること。
会社との交渉を通じて、満額を勝ち取ってこれること。

(出所) トヨタ自動車労働組合「評議会ニュース」No. 0988、2010 年 11 月 2 日より作成した。

く、今後検討していきたい」¹⁵ と一時金のあり方について検討することを表明している。

また組合は、9 月に提案された「53 期前期運動方針」の中で、一時金について「会社を取り巻く環境が大きく変化する中で、それに対応するための組合員の働き方も変化している。そのような状況下で、単独業績の黒字化のみならず連結業績の一層の向上に向けて取り組む組合員の努力・頑張りをより適切に反映させ報われたと実感できるよう、単独業績・連結業績の取り扱いを含めた一時金要求の考え方を、職場の意見を踏まえながら検討していく」¹⁶ と一時金要求の考え方の検討を方針としている。

2010 年のゆめ W の結果を受け、このように組合は一時金要求の考え方の見直しをすすめていくことになったのである。

2. 一時金要求見直しの検討

(1) 新しい一時金要求の方向性

組合は、一時金要求の見直しをすすめていくが、見直しの対象となる一時金要求の考え方についてみておきたい。組合の一時金は「3 階建て要求方式」と呼ばれ、2000 年のゆめ W の要求から導入され、2005 年のゆめ W

の要求では、「3 階総合加算部分」に連結業績への貢献分が加味され、一時金要求の考え方は図 1 のようになっていた。

組合は運動方針に基づき、執行部は一時金の「より適切な業績反映の考え方」についての検討をはじめ、2010 年 11 月に執行部での議論を整理した職場での「議論素材」が示された。

「議論素材」ではまず、従来の一時金要求の考え方について、「働き方が大きく変わっている中、取り巻く環境や経営戦略の変化を受けて、今後も働き方が変革していくことや、グローバル競争を勝ち抜くための意思を込めることも考慮すると、本当にこの考え方が『報われたと実感』できるものであろうか」¹⁷ と疑問を述べ、「組合員の努力・頑張りをより適切に反映し、報われたと実感できる一時金にするためには、業績の反映方法を見直す必要があるではないだろうか」¹⁸ と問題提起している。

ここで「報われたと実感できる一時金とする」と一時金のあり方を述べているが、問題はその内容である。「議論素材」では、その「報われたと実感できる」の内容を表 7 のように整理している。

表 8 2 階業績反映部分の指標

	組合員の努力・頑張り	指 標
業績反映部分	本業に対する頑張り	単独営業利益
	グローバルなレベルも含めた国内外グループ各社などに対する頑張り	受取配当金
	本業を支える活動に対する頑張り	営業外損益 - 受取配当金

(出所) 筆者作成による。

「議論素材」では、この「報われたと実感できる」内容から、要求の考え方を整理していく。

まず の組合員の努力・頑張りの業績への表れ方と一時金への反映である。

ここでは組合員の努力・頑張りの反映を「トヨタ自動車単体の本業の利益に表れる頑張り」と「トヨタ自動車の単独営業以外に表れる頑張り」と区分する。前者における努力・頑張りの反映の指標面は単独営業利益に表れるため、一時金の水準への反映分はトヨタ自動車単体の単独営業利益を用いるとする。

後者における努力・頑張りの反映の指標面は、グループ各社の単独営業利益に表れる。しかし の観点を考慮すると、「実態あるものとしてトヨタの業績に結びついていることが必要不可欠」¹⁹ であるが、連結グループ各社の単独営業利益を合算した連結営業利益はトヨタの業績につながっていないため、それを一時金の水準への反映分として用いることはできない。

そこで、組合は、グループ各社の利益からトヨタの業績につながるのは「受取配当金」とする。

こうして「議論素材」は、「働き方が大きく変わっていることや今後の変革に対する我々の意思を踏まえれば、真に報われたと実感できる一時金要求とするためには、総合加算として加味するのではなく、業績への貢献分として要求すべきである」²⁰ とし、グローバルなレベルでの努力・頑張りを 3 階総合加算分から 2 階業績反映分へ変更し、一時金の水準への反映分の指標として、トヨタのグループ各社からの受取配当金とすることを提案する。

ただし、受取配当金の通期見通しが公表されていないため、実際の算定に使用する指標の数字については、今後、検討するとしている。

なお、「議論素材」は、「業績反映部分にて、トヨタ単独営業利益以外への貢献分を要求することは、それによって一時金の額がデジタルに変動するということであり、言い換えると、我々自身がトヨタ単体ではなく、グローバルトヨタ全体の発展に、従来以上に積極的に関わっていくという意思を意味する」²¹ と一時金要求の考え方の変更の意味を明らかにしている。

(2) 新しい一時金要求の考え方

組合の執行部は、組合内の手続きをふまえ、新しい一時金要求の考え方をまとめ、2011 年のゆめ W での要求案に採用することにした。

一時金要求の考え方を変更する意味や「報われたと実感できる」などは、「議論素材」と同じであるが、2 階業績反映部分の指標において、「本業を支える活動に対する頑張り」を反映する指標を追加した。

「本業」を支える活動において、資金調達や資産運用などがあるが、「議論素材」ではこれを担う組合員の努力・頑張りを「その他」と不明確にしていたが、これに対する指標を具体化し「営業外損益 - 受取配当金」を追加した。

こうした新しい一時金要求において、2 階業績反映部分に対する指標を、表 8 のように決めたのである。

そして一時金要求の反映額については、組

表 9 新しい一時金要求の考え方

	内 容	指 標
3 階	総合加算部分業績には表れない努力・頑張りなどを、純粋に織り込む部分	
2 階	組合員の努力・頑張りを「業績」で評価し、水準に反映する部分	単独営業損益・営業外損益ベース
1 階	年間賃金の一部として、生活の安定・安心感を確保する部分	新基準内賃金の 5 か月分

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0990、2010 年 11 月 18 日から作成した。

表 10 2011 年一時金要求案

3 階	総合加算部分 b	10 万円	5 か月 + 7 万円
2 階	業績反映部分	a -	
		a -	
		a -	
1 階	基礎部分	5 か月	

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0998、2011 年 2 月 1 日から作成した。

表 11 業績反映部分の算出方法

「トヨタ単体の本業への貢献分」 2010 年度の単独営業利益予想額を 4,900 億円を前提に、1,000 億円あたり 5 万円で算出	- 24.5 万円
「グローバルなレベルも含めた国内外グループ各社などのへの貢献分」 「本業を支える活動への貢献分」 2010 年度の単独営業外損益予想額 4,300 億円を前提に、1,000 億円あたり 5 万円で算出	21.5 万円

(出所) 表 10 に同じ。

組合員の努力・頑張りはどの部分に対しても同じであるとし、表 7 にある 3 つの指標は全て同額とし、また反映額が組合員にとって努力・頑張りが報われたと実感できて、かつ過去との整合性や連続性を考慮し、それぞれの指標は 1,000 億円当たり 5 万円で算出することにした。

こうして執行部は新しい一時金要求の考え方を表 9 のように決めたのである。

なお執行部は「今回の見直しに込めた思い(皆さんに理解頂きたいこと)」として、一時金要求の考え方の変更のもつ意味について、次のように述べている。

「業績反映部分にて単独営業損益以外への貢献分を要求するということは、単に一時金要求方式を変えるというだけでなく、本業に対する活動、国際外グループ会社などに対する活動、本業を支える活動の全てに関わる組

合員が、グローバルトヨタの復活・発展に向けて、従来以上に一丸となって、主体的・積極的に関わっていくという意味を込めるということであり、今回の見直しにあたっては、この点を皆さんに十分理解して頂きたい」²²。

(3) 2011 年ゆめ W での一時金要求

新しい一時金要求の考え方に基づいて、2011 年 2 月に組合執行部からゆめ W での一時金要求案が提案された。要求案は、表 10 のとおり「5 か月 + 7 万円」と前年より 3 万円低い要求となった。

そして、この要求案は、次のように計算されたものであった。

総合加算部分 b は、「『業績には表れない頑張りなど』の観点から、職場討議を踏まえ、加算額を総合的に判断」²³ し、業績反映部分 a については、表 11 のように算出された。

こうして基礎部分 + 業績反映部分 + 総合加算部分 = 5 か月 + (- 3 万円) + 10 万円 = 5 か月 + 7 万円となったのである。

(4) 業績実績に基づく一時金の修正

組合は 2000 年から「3 階建て要求方式」を採用してきたが、2007 年のゆめ W において 2 階業績反映部分における業績の反映方法の変更を行った。組合の要求はトヨタの業績の見込み額を用いて算出しており、そのため、トヨタの実績との差が生じてきた。

2006 年までは、業績の見込みと実績との差は、翌年の要求に反映するという方法をとってきたが、この方法について「業績の前提（見込み額）と実績の差による影響分（翌年に反映）が分かりにくいとの意見」²⁴を踏まえて、2007 年のゆめ W から、業績の見込みと実績の差額をその時に夏季一時金に反映するという要求に変更した。具体的には、見込みと実績の差額について、1,000 億円あたり 5 万円の調整を夏季一時金に行うというものであるが、差額の調整は行われることがなかった。

2011 年のゆめ W においても組合は、差額調整について例年と同じ要求をしたが、この年の第 3 回労使協議会においてトヨタは「徹底した労使の話し合いの結果である賞与が、その後、労使の努力とは関わりなく、また、会計上の処理によって、上下に大きく振れる事態は何としても避けるべき」²⁵とし差額調整について慎重な姿勢を示した。

しかしながら、第 4 回労使協議会において、トヨタは組合に対して、2011 年の差額調整について、経常損益の見込みと実績の差額について ± 500 億円の範囲内で、1,000 億円あたり 5 万円の調整を夏季一時金で行うという回答をしたのである。

さらに第 4 回労使協議会の後に開催された賃金分科会において、組合は「差額調整について、会社から、本年については、経常損益の予想と実績の差額 ± 500 億円の範囲で調整

するとあったが、一時金の支給額で ± 3 万円の範囲で調整すること、および、来年については、今後、さらに労使で議論を深めていくこと」²⁶を確認し、組合はこの回答を受入れたのである。

その後、6 月に夏季一時金分科会が開催され、トヨタから実績に基づいた一時金の再計算の報告があり、3 月の労使協議会における一時金の回答平均 181 万（夏季 90 万円、冬季 91 万円）²⁷は、182 万円（夏季 91 万円、冬季 91 万円）となり、この年から、差額調整が行われるようになったのである。

・ 労使による「働き方の変革」

1. 「モノづくり基盤の強化に向けた働き方変革検討委員会」の開催

2011 年の労使協議会において、「日本にモノづくりを残していくために」ということがトヨタと組合との争点となった。

そして、そこでの議論を通じて組合は、「グローバルトヨタの生き残りに向け、意欲・活力・元気を引き出し、労使一丸となって邁進していきたいとの共通認識にたてたものと認識」²⁸と述べている。

トヨタも「トヨタは厳しい環境に晒されている現状を労使で議論し、トヨタで働く従業員一人ひとりの働き方や働く環境のあり方について変革していかなければならないという労使共通の認識を確認」²⁹したと述べている。

こうした労使の共通認識を踏まえ 5 月 17 日に労使で構成する「モノづくり基盤の強化に向けた働き方変革検討委員会」（以下「検討委員会」とする）が開催された³⁰。

第 1 回検討委員会では、トヨタが「委員会立ち上げの趣旨」として「本委員会では、国内モノづくり基盤の強化、またグローバルビジョンの実現と言う観点から、働き方の具体案について年内を目処に集中的に議論し、労使で合意できた事項は、スピード感をもって実施につなげていきたい」³¹と説明し、労使

表 12 施策実施の日程

- ・月間限度超え時の年休取得ルール：2012 年 1 月以降の超過勤務時間より適用
- ・年間限度超え協議：マネジメントがなされている部署では、本年 10 月申請分より実施し、2011 年度が閉まった後に事後協議
- ・人事制度：移行のタイミングは、賃金分科会での決定を踏まえうえて、2012 年 4 月より実施。

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1022- 、2011 年 8 月 31 日から作成した。

で合意している。

また、検討委員会では「働き方変革」を進めるに当たり、マネジメントの強化も実施することを確認している。

なお、「働き方変革」の意味であるが、組合によれば「働き方変革とは、効率性を高めつつ、メリハリある働き方をすることで、トヨタの強みを更に伸ばし、競争に打ち勝っていかうとするもの」³²と説明している。

2. 検討委員会での議論

検討委員会では、第 2 回検討委員会 (6 月 21 日開催) 以降、議論を事務技術職・業務職³³と技能職に分けて、職種別に行なっていた。

そこで、検討委員会でのそれぞれの職種に対する議論の内容についてみていくことにする。

(1) 事務技術職・業務職

第 2 回の検討委員会 (6 月 21 日開催) において、「職場の現状と課題」と「労使双方の対応の方向の確認」について議論をしている。

特に、対応の方向として、事務技術職の主任職については柔軟な働き方について議論し、業務職については意欲をもって働き、職場力を向上させるために、資格体系や人事制度の検討などについて議論している。

そして、組合は「今後、単に『働き方変革』を進めるにあたっては、単に『量』を一律に増やすのではなく、効率性を高め、柔軟性を確保し、メリハリをつけることで『質』を高めていく、といった考えのもと、労使で議論

を深めていく」³⁴と議論の方向性をまとめている。

その後、第 4 回検討委員会 (7 月 23 日開催) において、トヨタから 36 協定 (「時間外及び休日勤務の取扱いに関する協定」) に定めた所定外労働時間数の「月間限度超え」及び「年間限度超え」の取り扱いの変更、教育工数管理の変更、裁量労働制と人事制度の見直し、マネジメントのあり方が提案され、議論された。

トヨタからの提案について組合は「心身の健康担保・マネジメント強化の取り組み等の方策は、一部具体策まで至っていない為、今後更に労使で議論を進める」³⁵とし、トヨタからの提案に沿って議論していくことを明らかにしている。

さらに第 5 回検討委員会 (8 月 28 日開催) において、トヨタから第 4 回での提案の細部が示され、組合は「施策の方向性に関しては理解」³⁶とトヨタの提案の受入れを表明し、「職場での実運用に際しての細部の取り組みは、一部具体策まで至っていない為、引き続き労使で議論を進める」³⁷と実運用を視野に入れて議論していくことを明らかにしている。

そして実運用に関わり、「今後の進め方」として、組合は人事制度については分科会³⁸で処遇を議論するとし、またトヨタは、表 12 のような日程を示した。

第 7 回検討委員会 (9 月 25 日開催) では、トヨタから「年間限度超え協議」、「裁量労働制」、「労使コミュニケーション」の運用細部が提案され、組合は議論の上、この提案に合意した。

また 10 月 19 日に賃金分科会が開催され、

表 13 - 1 36 協定の見直し（月間限度超え）

見直し項目	現 行	見直し後
必要休務の算出基準	月ごとに算出 ・ 45 時間超の時間に対し、8 時間ごとに 1 日	3 か月ごとに算出 (4 - 6 月、7 - 9 月、10 - 12 月、1 - 3 月) ・ 135 時間超の時間に対し、8 時間ごとに 1 日
必要取得期限	翌月末に 2 日まで 2 日を超える残りの日数は翌々月中	4 か月目末までに 2 日まで 2 日を超える残りの日数は 5 か月目末まで

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1033、2011 年 12 月 13 日から作成した。

表 13 - 2 36 協定の見直し（年間限度超え）

見直し項目	現 行	見直し後
事前協議	方法 限度超え前月のシステム 申請・承認 申請時期までに事前面着にて部長と 支部長・職場委員長で協議	(年間業務計画表を添付) 以下の場合を除き、事前面着を廃止 ・ 労使合意の上、事前面着が必要と判断した部署 ・ 540 時間超え
	申請期限 限度超え前月の暦日 22 日	限度超え前月の最終稼働日 3 稼働日前 (ただし 当面は拠点人事への提出期限は 22 日を運用)
事後協議	方法	事後協議を実施 前年度の限度超え実施部署を対象に面着と部長 と支部長・職場委員長で協議
	実施時期	翌年度の 4 - 5 月ころ

(出所) 表 13 - 1 に同じ。

トヨタから指導職と業務職の資格体系の変更と賃金、退職金ポイント、DC 掛金（企業年金掛金）、定年後再雇用の賃金が提案され、組合は、処遇上の不利益はないと判断し合意した。

そして第 9 回検討委員会（12 月 7 日開催）において、トヨタからこれまで議論してきた課題に関わる最終的な提案があり、組合は「36 協定」、「裁量労働制」、「職場での労使コミュニケーション」、「人事制度」の変更・実施について合意した。

36 協定

「主に若手事務技職の、業務ピーク時や育成・習熟が必要になる時にやりきらせることができる職場づくり」³⁹ のため、36 協定を変更した。

変更の特徴は、月間限度超えは「必要休務の算出基準」と「必要取得期限」であり、年

間限度超えは申請期限と事前協議の廃止である（表 13）。

そして、36 協定変更の適用は、月間限度超えは 2012 年 1 月からであり、年間限度超えの事前協議の廃止は 2011 年 11 月からであり、「申請期限」は 2012 年 1 月からである。

なお組合は、検討委員会の結果を受けて、12 月 26 日に開催された評議会において、36 協定の一部改正を行なった。

裁量労働制

「一定の知識と経験を有する主任職が、より創造性を発揮できるような柔軟な働き方を実現し、個人としてもチームとしても成果を最大化していく」⁴⁰ ために、裁量労働制が全事務技術職の主任職（一部指導職を含む）に導入され、2012 年 1 月から実施することになった（表 14）。

表 14 裁量労働制

見直し項目	現 行	見直し後
対 象	主任職（一部業務に応じ指導職を含む） 本人同意を前提に、「部署単位」で適用 運用部署は限定	本人同意を前提に、「個人単位」で適用 適用部署は全事務技術系職場
業務内容	法に規定する業務	部門・部署ごとに明確化
裁 量 度	法に規定する裁量度	要件を具体化

（出所）表 13 - 1 に同じ。

表 15 労使コミュニケーションでの確認ポイントと資料

項 目	確認ポイント	資料（会社準備）
心身の健康	・心身の健康、意欲・モチベーションの状況はどうか。	
日々の マネジメント状況	i) 年間業務計画の立案・運用状況 ii) 負荷標準化などのマネジメントの実施状況 iii) 勤怠の日々申請・承認状況	
メンバーの負荷 / 年休取得状況	・高負荷な状況がある場合、その理由は何か、 また、今後の負荷見通しはどうなっているか。 ・計画的に年休が取得できているか。 ・年休が未取得の状況が続いている場合は、その理由 は何か、また、適宜計画の見通しが行われているか。	・平均残業 45 H / 月超え者リスト ・2 か月連続残業 45 H 超え者リスト ・2 か月連続超過在社時間 45 H 超 え者リスト（裁量労働） ・3 か月連続年休未取得者リスト

（出所）トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1052、2012 年 4 月 3 日から作成した。

職場労使でのコミュニケーションの場

「今回の時間制度見直しに伴い、各職場の労使が、職場メンバー一人ひとりの状況をきめ細かく把握する必要がある、その対応について議論・実行することで職場力向上を進める」⁴¹ ために、新たに「労使でのコミュニケーション」が設けられ、2012 年 4 月から実施することになった。

話し合いは 3 か月に 1 回、「各職場の労使でメンバーの状況を確認し、必要な対応について議論」⁴² する。

その後、トヨタと組合の間で、労使コミュニケーションの実施要領と「労使コミュニケーションでの確認ポイントと資料」が確認され、運用の方法が具体化された。

なお、労使コミュニケーションにおける話し合いの課題を示した「労使コミュニケーションでの確認ポイントと資料」は表 15 のとおりである。

人事制度

「一人ひとりが成長し、持てる力を最大限発揮し続けることが重要であり、人事制度見直しを含め、職場力向上や人材育成に資するもう一段の取り組み（総仕上げ）を行なう」⁴³ ために資格制度が変更された。

この資格制度の変更は、若手の事務技術職と業務職の資格に対して行なわれた。

前者の資格変更の目的は「OJT を通じた、育成に寄与する大切な経験・機会を増やす」・「より主体性・当事者意識をもった人材を育成」⁴⁴ することであり、後者の資格変更の目的は「業務職の強みである『先輩から後輩への基礎的な仕事の進め方や心構えなどを伝承する風土』の堅持」・「勤続基幹の長期化および働き方の多様化に対応し、一層の能力向上を促進」⁴⁵ ことである。

資格制度の変更は事務技術職においては、「準指導職」が「担当職」に統合され、資格が 4 段階から 3 段階となった（表 16 - 1）。

表 16 - 1 資格制度の見直し（事務技術職）

見直し項目	現 行		見直し後	
資格の大括り化	主任職	事技 1 等級	主任職	事技 1 等級
		事技 2 等級		事技 2 等級
	指導職	事技 3 等級	指導職	事技 3 等級
	準指導職	事技 4 等級		事技 4 等級
	担当事技職	事技 5 等級	担当事技職	事技 5 等級
		事技 6 等級		事技 6 等級
		事技 7 等級		事技 7 等級

（出所）表 13 - 1 に同じ。

表 16 - 2 資格制度の見直し（業務職）

見直し項目	現 行		見直し後	
担当業務職の 資格分割	上級業務職	業務 1 等級	上級業務職	業務 1 等級
		業務 2 等級		業務 2 等級
	担当業務職	業務 3 等級	中堅業務職	業務 3 等級
		業務 4 等級		業務 4 等級
		業務 5 等級		業務 5 等級
			基礎業務職	基礎 1 等級

（出所）表 13 - 1 に同じ。

業務職の資格においては、担当業務職が中堅業務職と基礎業務職に分割され資格が 2 段階から 3 段階となった（表 16 - 2）。

こうした資格制度の変更に伴い事務技術職の準指導職に関わる賃金が廃止され、業務職においては、基礎業務職に対する賃金が導入された。

また業務職から事務技術職への「職種変更制度」が変更され、上級業務職と担当業務職が事務技術職へ変更した場合、準指導職に位置付けられてきたが、上級業務職からの変更は指導職、中堅業務職と基礎業務職からの変更は担当事務技術職へ位置付けられるようになった。

なお、事務技術職と業務職の資格制度の変更は 2012 月 4 月から実施され、業務職の職種変更制度は 2013 年 1 月から実施されることになった。

（2）技能職

技能職については、第 3 回検討委員会（7 月 20 日）から議論が開始された。第 3 回検討委員会では、「技能職の働き方について、職場力向上に向けた取り組み、及び需要変動への対応力の強化に向けて、稼働時間面、勤務態様、応受援について課題を労使で共有し取り組むべき方向を議論」⁴⁶ している。

検討課題として、残業・休日出勤・直間拡大、勤務態様の変更や休日出勤の手続きのあり方、応受援のルールのある方を挙げている。

その後、第 6 回検討委員会（8 月 28 日開催）と第 8 回検討委員会（9 月 27 日開催）が開催され、稼働面の生産弾力性の課題について議論されている。

その中でトヨタが組合に協力を要請したことは 36 協定を前提として「必要なラインや期間を限定し、月 2 回の休日出勤、2 直時の

表 17 検討委員会の確認した施策

- ・生産弾力性の向上として、月間の残業時間が 30 時間を上回る生産対応が必要な際は、労使で議論し、ラインと期間を限定した上で、月間の総残業 45 時間レベルを目線に、「直あたり月 2 回の休日出勤」、「2 直時の 1 時間を超える残業」、「直間拡大による 1 直時の残業拡大」といった施策を組み合わせる。
- ・機動性の向上として、「勤務態様の変更申請」と「休日出勤の事前連絡」など、会社から組合への手続きリードタイムを短縮。
- ・柔軟な稼働対応を行う中で、人材育成が決しておろそかにならないよう、引き続き労使で議論を深め、職場力強化に努めていく。

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1031、2011 年 12 月 2 日から作成した。

1 時間を超える残業、直間拡大を通じた残業時間確保など、これまで可能な限り回避してきた施策」⁴⁷であった。

また機動性を向上させるために、トヨタから休日出勤の手続きを迅速に行なうことが示され、組合もそれに対応していくことを明らかにしている。

さらに応受援のルールについては、トヨタから 2012 年 4 月から新しいルールの適用に向けた議論の提案があり、組合はそれに合意している。

なお、検討委員会において労使で確認した技能職に対する施策は、表 17 のとおりである。

・トヨタに従属する組合

2011 年から 2012 年のゆめ W 前までの組合の取り組みを、特に一時金と検討委員会を中心にみてきた。

一時金であるが、組合は 2011 年のゆめ W において、要求方法を、従来よりもトヨタの業績に連動したものとした。

さらに一時金は、業績の実績に基づいて修正されることになった。

このように一時金は要求方法だけでなく、組合が受け入れた回答も、トヨタの業績において修正されることになったのである。

組合は、一時金要求の中の 1 階部分において「年間賃金の一部として、生活の安定・安心感を確保する部分」と一時金を賃金として

位置付けている。しかしながら、組合が受け入れた回答がトヨタの業績によって修正されるようになったことは、賞与としての性格を強めたこと意味している。

また組合は一時金要求の変更において、「本業に対する活動、国際外グループ会社などに対する活動、本業を支える活動の全てに関わる組合員が、グローバルトヨタの復活・発展に向けて、従来以上に一丸となって、主体的・積極的に関わっていくという意味を込める」⁴⁸と述べていたが、トヨタの業績の向上は、組合運動の目的となっている。

この点について、2011 年のゆめ W における「11 ゆめ W トヨタの復活と今後のグローバルトヨタ発展に向けた熱い思いを決意!!」として組合員から組合が寄せ書きを集めるという取り組みが象徴的に示している。

このように、トヨタの業績を上げることで、一時金を獲得していこうとしているのであるが、このことは、組合がよりいっそうトヨタに従属したことを意味している。

また「モノづくり基盤の強化に向けた働き方変革検討委員会」であるが第 1 回検討委員会が 5 月に開催され、12 月の第 9 回まで検討委員会は開催された。事務技術職に関する検討委員会は 5 回開催され、36 協定の変更、主任職全職場への裁量労働制の導入や資格制度の変更などを決めてきた。

技能職に関する検討委員会は 3 回され、稼働面の生産弾力性向上の課題をまとめ、その実施を組合は認めてきた。

表 18 検討委員会の開催日

開催日	検討委員会	議論の対象職種
5月17日	第1回検討委員会	
6月21日	第2回検討委員会	事務技術職・業務職
7月30日	第3回検討委員会	技能職
7月23日	第4回検討委員会	事務技術職・業務職
8月28日	第5回検討委員会	事務技術職・業務職
8月28日	第6回検討委員会	技能職
9月25日	第7回検討委員会	事務技術職・業務職
9月27日	第8回検討委員会	技能職
12月7日	第9回検討委員会	事務技術職・業務職

(出所) 筆者の作成による。

検討委員会での議論の報告をした組合の『評議会ニュース』を読む限りでは、検討委員会ではトヨタが提案し、組合がそれに同意しているように、検討委員会はトヨタ主導で展開されていった（検討委員会の開催日は表18）。

11月に第53期第1回労使懇談会が開催されているが、この中で組合は「働き方変革検討委員会の総括と今後のとりくみ」についてトヨタに質問している。これに対してトヨタは、

検討委員会での議論の観点を、「一人ひとりの働き方にメリハリをつけ、『生産性』『効率性』の向上と、需要変動に応じた生産の『弾力性』『機動性』の向上という観点から、労働時間に関する制度や手続きを見直すことした」⁴⁹と述べている。

「労使双方の対応の方向の確認」とか「課題を労使で共有し取り組むべき方向を議論」などと組合の『評議会ニュース』は検討委員会での議論を紹介しているが、そもそもトヨタには前提となる課題意識があり、検討委員会でその課題を実現していったとみてよいであろう。

そして、組合はグローバルトヨタの生き残りに向け、労使一丸となって邁進していくことが目標であるから、検討委員会で組合がト

ヨタの提案に異議を唱えることはなかった。

おわりに

組合は2005年から賃金引き上げの要求を「経済環境」、「トヨタの競争力」、「賃金水準」、「労働の質的向上」という4つの判断などから総合的に勘案して決めるという方法をとっている。

組合は、2012年のゆめWにおいても同じ方法で要求が検討し、その結果、「賃金制度改善分」は要求せず、「賃金制度維持分」を要求することになった。

その要求内容は、「一．EX級、技能4等級、技能職の賃金を348,320円とする」・「二．組合一人平均で『賃金制度維持分』とする。尚、賃金制度維持分は7,300円とする」⁵⁰であった。

この要求は、ベースアップ（賃金制度改善分）は要求せず、昇給（賃金制度維持分）として組合員一人平均7,300円を要求するというものである。

組合のこの要求に対してトヨタは、労使協議会の中で「超円高によるコスト競争力の定価、社会保険料の負担の増加という観点から、賃金制度を維持することは、従来以上に難しくなっており、極めて慎重な判断が必

要」⁵¹ という姿勢を示した。しかしながら最終的には、組合の要求通りの回答をした。

ところで、トヨタの回答は組合の要求と同じように、個別賃金については「EX 級、技能 4 等級、技能職の賃金」であり、昇給については「組合員一人平均」である。したがって、個々人の結果は、組合の『評議会ニュース』に掲載された「賃金項目の細部」をみななければならない。

トヨタの賃金制度は、事務技術職は「職能基準給 + 職能個人給」で構成され、技能職は「職能基準給 + 職能個人給 + 生産性給 + 習熟給 + 役割給」⁵² で構成される。

2012 年の結果の特徴は、事務技術職と業務職の職能基準給が、全ての資格において減額されているという点である。事務技術職の減額は最下位の資格の 1,300 円から最上位の資格の 3,100 円であり、業務職も同じように 1,300 円から 1,800 円である。そして、職能基準給と職能個人給を足して実際の昇給額をみると、事務技術職においては 610 円から 2,010 円であり、業務職は 610 円 810 円であり、昇給額は非常に少ない。

また、職能個人給の引き上げ額は平均であり、実際は人事考課の結果に基づき一人ひとりが異なっている。したがって、職能個人給の平均以下の昇給額もあり、職能個人給の引き上げ額が職能基準給の引下げ額よりも低ければ、賃下げとなってしまうのである。例えば、準指導職の職能基準給の引下げ額は 2,500 円であるが、職能個人給の引き上げが 2,500 円を超えないと賃下げになってしまうのである。

つまり、テーブル方式の職能基準給を引下げ、名目的には職能個人給を引き上げているが、職能個人給は人事考課の結果でどのようにでもなるため、場合によっては賃下げもできるのである。

このように事務技術職と業務職に対する回答は、昇格がなければ、昇給額が非常に少ないものとなったが、組合はこうした回答を受

け入れたのである⁵³。

これまでに見られない賃金の結果であった。

注

- 1 2008 年 7 月において 1 ユーロ = 168.87 円、8 月において 1 ドル = 109.24 円であったものが、10 月には 1 ユーロが 80 円台となり、11 月にはドルが 90 円台となり急激な円高が進んだ。
- 2 本稿ではリコール問題についてふれないので、リコール問題の概要を述べておくことにする。2010 年 1 月、トヨタはアメリカで生産・販売した小型車など 8 車種にアクセルペダルに不具合があるとし、合計 230 万台のリコール(無料の回収・修理)の実施を発表した。

さらに 1 月末、トヨタはアクセルペダルに不具合があるとして、中国で多目的スポーツ車 2 車種・合計 7 万 5,552 台、ヨーロッパ(ロシア、トルコ、イスラエルを含む)において 8 車種・最大 180 万台をリコールすると発表した。

また 2 月上旬、トヨタはブレーキの制御プログラムに不具合があったとし、ハイブリッド専用車 4 車種・43 万台(日本、アメリカ、ヨーロッパ合計)のリコールの実施を発表した。

このリコール問題は、トヨタの社長がアメリカ議会の公聴会に出席し証言するという事態にまで発展した。この問題の中で、エンジンの電子制御システムに疑いがもたれ、公聴会においても、この点が焦点となった。

そして、3 月にアメリカ運輸省はアメリカ航空宇宙局(NASA)と共同で、トヨタの制御システムの調査を開始した。

その後、アメリカ運輸省は 8 月に制御システムに問題は見当たらないという中間報告を公表し、2011 年 2 月には、トヨタの制御システムに欠陥はないという調査報告書を公表した。この調査報告書の公表において、トヨタの品質問題に区切りが付けられた。

なお、アメリカ運輸省はトヨタに制裁金を科し、その合計は 4,880 万ドル(約 42 億円)

- となった。
- 3 トヨタの組合は、1989 年から「春闘」とは言わず「ゆめ W」と呼んでいる。組合によれば、これは Wage（賃金）と Working time（労働時間の頭文字 W ををとったもので、賃上げと労働時間の短縮をダブル（W）でねらったものとされている。
 - 4 トヨタ自動車広報部『クリエイション』No. 2225、2011 年 8 月、5 ページ。この数字は震災発生約 1 週間後に明確となった第 2 次以降も含む仕入先の被災状況である。
 - 5 トヨタは「7 月にはほぼ通常レベルに回復しました」と述べている（トヨタ自動車広報部『クリエイション』No. 2225、2011 年 8 月、5 ページ）。
 - 6 ハイブリッド車種の需要の高さを優先し、3 月 28 日に堤工場とトヨタ九州宮田工場で「プリウス」とレクサス「CT200h」・「HS250h」の生産を再開した（『中日新聞』、2011 年 3 月 29 日）。しかし他の工場は生産を停止していた。
 - 7 ただし、ケンタッキー工場は 4 日間であった（トヨタ自動車株式会社「＜東日本大震災関連＞北米での生産調整について」、<http://www2.toyota.co.jp/jp/news>、2012 年 8 月 30 日アクセス）。
 - 8 工場別の稼働停止日は不明である。
 - 9 トヨタ自動車株式会社広報部『クリエイション』No. 2228、2011 年、12 ページ。
 - 10 『中日新聞』、2011 年 12 月 10 日。
 - 11 トヨタは対ドルで 1 円の円高が営業利益を 340 億円引き下げると言われている。『日本経済新聞』（2011 年 12 月 10 日）によれば、円高が進行した 2009 年 3 月以降の 4 年間で、円高によってトヨタが失った利益は、1 兆 7,200 億円と試算している。
 - 12 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0971、2010 年 4 月 27 日。
 - 13 同上。
 - 14 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0964、2010 年 3 月 4 日。
 - 15 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0977、2010 年 6 月 29 日。
 - 16 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0983、2010 年 9 月 3 日。
 - 17 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0988、2010 年 11 月 2 日。
 - 18 同上。
 - 19 同上。
 - 20 同上。
 - 21 同上。
 - 22 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0990、2010 年 11 月 18 日。
 - 23 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0998、2011 年 2 月 1 日。
 - 24 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0825、2006 年 12 月 4 日。
 - 25 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1009、2011 年 3 月 10 日。
 - 26 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1013- 、2011 年 3 月 17 日。
 - 27 2011 年の一時金は 3 年ぶりに組合の要求どおりの「満額回答」となった。
 - 28 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1017、2011 年 6 月 2 日。
 - 29 同上。
 - 30 労使協議会では、組合も労使の話し合いを提起していた。組合は、「組合としては、競合他社に打ち勝っていくためには、職場力を高めていくことが不可欠であり、仕事の量やスピードといった面で変化への対応力を強化していく。そのためには、従来からの様々な労使間の約束事や取り決めについても、改めて労使で議論しなければならないと認識しており、労使が力を合わせ、自分たちの強みを活かした、働き方の変革を実行していかなければならないと強く感じている（トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1013- 、2011 年 3 月 17 日）と述べている。
 - 31 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1017、2011 年 6 月 2 日。
 - 32 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.

- 1026、2011 年 10 月 19 日。
- 33 トヨタは 2007 年 7 月に人事制度の変更を行い、非管理職層の事務技術職を「事務技術職」と「業務職」の 2 種類に分割した。業務職は「業務職」と「上級業務職」の 2 つの資格からなる。「業務職」は「主として、特定の業務領域において、定型・定常業務を上司の指示や所定のプロセスに従って遂行。業務経験を積み重ねて成長した、意欲と能力の高い者は、包括的指示に基づく業務遂行や、後輩・社外者の取り纏めも実施。勤務地限定あり」と定義され、「上級業務職」は「特定業務領域における豊富な経験・知識と熟練したスキルを有し、上司の包括的な指示のもと、自律的に状況に応じた判断が必要とされる定型・定常業務や改善を行い、後輩・社外者を取り纏める実務のリーダー。自ら担当業務の都合にとられず、バランスの良い適切な判断ができる人材」と定義される。両者とも「地区別採用とし、自宅通勤を要件。学歴不問（高卒以上）」とされている（トヨタ自動車人事部企画室『労務ニュース』No. 1077、2006 年 11 月 1 日）。
- 34 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1020、2011 年 6 月 29 日。
- 35 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1021、2011 年 8 月 1 日。
- 36 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1022- 、2011 年 8 月 31 日。
- 37 同上。
- 38 労働協約では、分科会を「労使協議会の協議及び交渉事項の細部について協議交渉する機関として、分科会を設ける」とし、また「労使協議会の付託により又は会社と組合の双方が必要と認めた場合に開催する」として、生産分科会、安全衛生分科会、厚生分科会、賃金分科会、人事分科会を設けている。
- 39 同上。
- 40 同上。
- 41 同上。
- 42 同上。
- 43 同上。
- 44 同上。
- 45 同上。
- 46 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1021、2011 年 8 月 1 日。
- 47 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1025、2011 年 10 月 3 日。
- 48 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0990、2010 年 11 月 18 日。
- 49 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1031、2011 年 12 月 2 日。
- 50 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1036、2012 年 2 月 2 日。
- 51 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1046、2012 年 3 月 2 日。
- 52 習熟給は EX 給以下の資格に支払われ、習熟給は CX 給と SX 給に支払われる。
- 53 持ち得ている資料では、2009 年においても職能基準給が減額されていることを確認できる。ただし、事務技術職の減額は 100 円から 600 円であり、業務職の減額は 100 円である。そのため、昇給は最低でも 2,210 円であり、2012 年と比較すると昇給額は大きい。